




14º ECECON

Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

Certificado

Certificamos que foi apresentado, em forma de banner, o artigo **"UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM EMPRESAS AÉREAS BRASILEIRAS DE 2010 A 2015"**, dos autores **Gabriela Maria Machado** e **Sérgio Murilo Petri**, no 14º Encontro Catarinense de Estudantes de Ciências Contábeis – ECECON, realizado nos dias 19 e 20 de setembro de 2016, em Florianópolis.

Florianópolis, setembro de 2016.


Marcello Alexandre Seemann
Presidente do CRCSC


Adilson Pagani
Presidente da Comissão Organizadora do
14º Encontro Catarinense de Estudantes
de Ciências Contábeis

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL EM EMPRESAS AÉREAS BRASILEIRAS DE 2010 A 2015

Gabriela Maria Machado

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

gabrielamachado.m@gmail.com

Sérgio Murilo Petri

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

smpetri@gmail.com

Resumo

A remuneração variável visa o incentivo dos colaboradores junto às estratégias da organização. Neste sentido, este estudo tem como objetivo principal identificar resultados de remuneração variável sobre programas de participação nos lucros e/ou resultados nas companhias brasileiras do setor aéreo entre os anos de 2010 e 2015. A pesquisa foi realizada com as companhias LATAM Airlines Group S.A. e GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A., que possuem suas ações negociadas na BM&FBOVESPA. O estudo foi caracterizado como descritivo com abordagem qualitativa e o procedimento de investigação da pesquisa foi identificado como documental por meio de relatórios de sustentabilidade, demonstrativos financeiros, notas explicativa e formulário de referência. Dentre os resultados encontrados, constatou-se que as duas companhias estudadas apresentam programa de participação de lucros e/ou resultados como forma de incentivar seus colaboradores e alinhar as estratégias da organização. Dessa forma, conclui-se que foram identificados parcialmente os resultados de remuneração variável nas companhias por falta de informações, consequentemente o objetivo dessa pesquisa foi alcançado parcialmente.

Palavras-chave: Remuneração variável; Participação nos lucros; Participação nos resultados.

Área Temática: Controladoria: Avaliação de desempenho e planos de incentivos.

Realização:



POLO DE
EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA
FLORIANÓPOLIS





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



1 INTRODUÇÃO

A forma de remuneração tradicional não condiz mais com a realidade das grandes empresas nos dias de hoje. Conforme o mundo e suas necessidades vão mudando, as organizações devem se adequar para não se tornarem pouco competitivas. Com isso, as empresas estão investindo cada vez mais em variadas formas de remuneração, já que é um dos maiores incentivos aos colaboradores, servindo como instrumento de sucesso da organização.

Wood Jr. e Pereira Filho (1995) argumentam que os pecados capitais que as empresas cometem ao usar sistemas de remuneração tradicionais são: A inflexibilidade, a falsa objetividade (esconde uma visão simplista da realidade), metodologia de trabalho desatualizada, conservadorismo (privilegia estruturas hierárquicas em detrimento do foco no cliente), anacronismo e divergências dos objetivos com a orientação estratégica da organização.

Um marco importante para aumentar o uso da remuneração estratégica pelas empresas no Brasil foi a publicação da Lei 10.101, de 19 de dezembro de 2000, regulamentando o programa de participação nos lucros e/ou resultados das companhias brasileiras. Essa lei trouxe o benefício aos empregadores ao não tributar impostos trabalhistas e previdenciários sobre a participação dos colaboradores.

A remuneração variável passou a requerer e valorizar as características dos colaboradores, tais como criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa. (CHIAVENATO, 2014, p.270).

A partir disso, a forma de remuneração por planos de cargos e salários se tornou obsoleta e insuficiente para incentivar os funcionários. Com isso as empresas estão oferecendo a seus colaboradores diversos tipos de remuneração estratégica, principalmente a variável como participação nos lucros e/ou resultados. (ESPÍNDOLA, 2012).

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



Em face do exposto, emerge a pergunta de pesquisa: Quais os resultados identificáveis, com relação à remuneração dos colaboradores, nos demonstrativos de responsabilidade social e notas explicativas das empresas LATAM e GOL?

Para responder esta pergunta pesquisa tem-se o objetivo de estudar os relatórios publicados das duas companhias, principalmente o relatório social, para identificar resultados de remuneração variável. O objetivo específico do trabalho é: Identificar resultados de remuneração variável sobre Programas de participação nos lucros e/ou resultados nas companhias brasileiras do setor aéreo entre os anos de 2010 e 2015.

Esta pesquisa está estruturada em 5 seções, incluindo esta primeira em que se apresenta a introdução. A segunda seção descreve o referencial teórico, a terceira apresenta os procedimentos metodológicos, a quarta mostra os resultados da pesquisa e a quinta seção expõe as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa está estruturado em 4 tópicos: remuneração, remuneração variável, participação nos lucros e/ou resultados e trabalhos anteriores.

2.1 REMUNERAÇÃO

Ao longo dos anos o mundo dos negócios tem se alterado e os administradores procuram cada vez mais atualizar suas empresas para as necessidades do mercado. Muitos fatores influenciam nas mudanças, que surgem externamente às empresas, como mudanças sociais, tecnológicas, culturais, políticas e entre outras, que trazem um forte impacto para as empresas com muitas incertezas. (CHIAVENATO, 2014).

Com essa necessidade de mudança, as empresas devem adequar suas principais fontes de recursos, os colaboradores. Um fator muito importante para que aconteça alguma mudança é a motivação dos funcionários, para alinhar seus interesses com o da entidade. Um componente fundamental da motivação é a remuneração, porém esse componente não está

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



acompanhando a mesma velocidade das transformações do mercado. (ATKINSON, BANKER, KAPLAN, MARK, 2000).

Nesse cenário, há empresas que buscam uma vantagem competitiva com a remuneração estratégica, complementar à remuneração fixa e tradicional, que aumenta o envolvimento dos funcionários no alcance de objetivos da empresa com a motivação. A remuneração estratégica é uma adequação à nova realidade das empresas que atuam num mercado competitivo. Essa ligação com a realidade pode ser percebida de duas formas: A estruturação da remuneração estratégica deve partir da visão de futuro da empresa; a segunda é no sentido de que os colaboradores são remunerados de acordo com o conjunto de fatores que contribuem para o sucesso do negócio. Por isso devem ser considerados outros aspectos na formação da remuneração dos indivíduos, como conhecimentos, habilidades, desempenho, resultados, evolução da carreira e entre outros. (WOOD JUNIOR; PEREIRA FILHO, 1995).

O custo com pessoal constitui um dos mais importantes da organização, podendo chegar a cerca de 60% dos custos totais em algumas organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 241). O que faz diferença em aumentar ou diminuir a competitividade organizacional é a forma eficaz com que a remuneração é aplicada. De acordo com Chiavenato (2014, p. 241), “A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho”.

A remuneração estratégica tem alta importância tanto para a empresa quanto para o funcionário. Cardozo, Nascimento e Gasparetto (2011) destaca que “a remuneração, por vezes, assume papel decisivo no desempenho das atividades, pois serve como ferramenta para os colaboradores e também como forma de mantê-los comprometidos com os objetivos da empresa”.

As empresas tendem a praticar remuneração estratégica visando alavancar seus resultados. Segundo Marquart, Lunkes e Rosa (2012):

O sistema de remuneração estratégica pode ser definido como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração à

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como meio de atingir os resultados esperados. Para alinhar a estratégia organizacional à remuneração, deve-se vincular o resultado da empresa ao recebimento de determinados valores ou benefícios pelos empregadores.

Muitas empresas continuam utilizando os sistemas de remuneração tradicionais, baseado em cargos e funções, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe na forma de salário mensal ou salário por hora. (WOOD JUNIOR; PEREIRA FILHO, 1995). Esse é o primeiro componente da remuneração total, a remuneração básica e funcional baseada em trabalho realizado adequadamente.

De acordo com Chiavenato (2014), a remuneração total dos funcionários é constituída de 4 componentes, sendo o primeiro a remuneração fixa. Algumas empresas preferem enfatizar remuneração básica, outras preferem incentivos salariais de acordo com a participação de cada colaborador no negócio, essa relatividade varia de empresa para empresa.

O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, remunerações variáveis como bônus, prêmios, participação nos lucros e participação nos resultados. O terceiro componente são os benefícios, como seguro de vida e saúde, já o quarto componente são os incentivos não financeiros, como a opção de compras de ações e prêmios em viagens. O quadro abaixo define os tipos de remuneração mais utilizados entre as empresas.

Realização:





14º ECECON

Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016

Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

Tipo de Remuneração	Definição	Singularidades
Remuneração Fixa	A remuneração fixa baseada em trabalho realizado adequadamente é a mais utilizada entre as empresas, pode ser paga por salários mensais ou por hora.	Forma de remuneração obsoleta. Não combina com as relações modernas de trabalho
Remuneração por Habilidades	Essa remuneração compreende a aptidão para realizar uma determinada atividade, ou seja, a capacidade de realizar um conjunto de tarefas com determinados padrões exigidos pela organização.	Remuneração pouco adotada pelas empresas. Geralmente utilizada por colaboradores de nível operacional da empresa.
Remuneração por Competência	Esse tipo de remuneração é baseado nas competências que os indivíduos possuem para aplicar a uma variedade de tarefas e situações. A medida que os indivíduos adquire competências e se torna capaz de realizar mais atividades com sucesso, a remuneração também aumenta.	Aplicada aos gestores da organização. Os salários são vinculados a um processo de certificação, que gera uma pontuação utilizada para realizar o cálculo da remuneração do indivíduo
Previdência Complementar	É um investimento a longo prazo da empresa com seus colaboradores. A previdência privada consiste na entrega de recursos mensais para a aplicação em ativos financeiros e imóveis, com o intuito de formar uma poupança e complementar a aposentadoria paga pela previdência pública.	Plano de benefício definido: Riscos e resultados assumidos pelo empregador e o valor do benefício é conhecido no início. Plano de contribuição definida: Os funcionários assumem os riscos e a contribuição do empregador é conhecida previamente, nesse caso o valor do benefício só será conhecido no final do período.
Participação Acionária	Remunera resultados alcançados por meio de concessão de ações da empresa, tornando o funcionário mais responsável e comprometido com o sucesso da organização.	Compromisso de longo prazo e diversas formas de participação.
Remuneração Variável	Esse tipo de remuneração é um complemento ao salário fixo, visa incentivar os colaboradores.	São classificadas em dois grandes grupos : A Participação nos Lucros e Participação nos resultados.

Quadro 1: Formas de remunerações estratégica.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014), Cardozo, Nascimento e Gasparetto (2011), Espíndola (2012) e Marquart, Lunkes e Rosa (2012).

Realização:



POLO DE
EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA
FLORIANÓPOLIS





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável é o tipo de remuneração mais utilizado em multinacionais, que abrange a participação nos lucros e/ou resultados. Esse tipo de remuneração visa o incentivo dos colaboradores junto às estratégias da organização.

A Lei 10.101/2000 regulamenta a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade. Os instrumentos da negociação devem constar regras claras e objetivas quanto a fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive as informações pertinentes ao cumprimento acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência, podendo ser considerado os índices de produtividade, qualidade e lucratividade da empresa; programas de metas, resultados e prazos. (BRASIL, 2000).

Além disso, não incide encargos trabalhistas e previdenciários sobre a participação nos lucros e resultados, o que facilita ao empregador a remunerar seus empregados com esse tipo de remuneração. A organização também pode deduzir as participações como despesa operacional, mas não podem substituir a remuneração convencional. (BRASIL, 2000).

2.2.1 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS

A participação nos lucros é uma forma de remuneração variável em que é aplicado um percentual predefinido sobre o lucro que a organização teve no período, mas em períodos de prejuízos não há participação dos trabalhadores. (GASPARETTO, 2010).

Atkinson, Banker, Kaplan e Mark (2000, p. 732) definem a participação nos lucros como “sistema de gratificação em dinheiro no qual a quantia total disponível para distribuição como bônus em dinheiro é função do lucro informado da empresa ou de uma unidade”.

De acordo com Corrêa (1999, p. 53), existem alguns indicadores que as empresas podem adotar como base de participação nos lucros, como lucros parciais, lucro líquido operacional, lucro tributável e lucro final. Essa forma de remuneração também apresenta

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

desvantagens, como abertura interna de remuneração e menor credibilidade dos números apurados.

A participação nos resultados é uma forma de remuneração variável que possui metas estabelecidas ligadas a uma escala de prêmios e gratificações em dinheiro com o alcance dessas metas ou resultados. Os funcionários são estimulados quando possuem uma meta ou objetivo a ser cumprido, tornando-se mais comprometido com o sucesso da empresa e adéquam a organização ao cenário competitivo. (ESPÍNDOLA, 2012).

Conforme Chiavenato (2014, p. 277), “A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia de valor que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou da entidade que ajudou a atingir pelo trabalho pessoal ou em equipe”.

A participação nos lucros e resultados ou programa misto é uma forma de remuneração em que parte da remuneração é distribuída com base no lucro e parte distribuída com base no atingimento de metas definidas para indicadores. Com isso, essa forma de remuneração que une a participação nos lucros e a participação nos resultados, visa melhorar a lucratividade da empresa, aplicando indicadores financeiros e não financeiros. (GASPARETTO, 2010; ESPÍNDOLA, 2012).

2.3 ESTUDOS ANTERIORES

Alguns estudos anteriores trazem a abordagem da remuneração estratégica, focando na remuneração variável, como o programa de lucros e/ou resultados. O presente estudo teve como base o estudo anterior de Espíndola (2012), onde traz uma pesquisa com o objetivo de identificar a remuneração variável nas companhias TAM e Gol entre os anos de 2004 e 2009. Seus resultados obtiveram êxito, concluindo a identificação dos valores de remuneração variável por meio de pesquisa documental nos relatórios da administração, notas explicativas e demonstrativos de responsabilidade social.

O estudo de Nascimento, Pereira, Rocha, Souza e Machado (2011) tem o objetivo analisar os Artefatos Concretos da Cultura Organizacional operacionalizados por Machado

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



(2004) nos Relatórios Anuais e Balanço Social das grandes empresas aéreas brasileiras, onde um desses artefatos era a remuneração variável. Segundo este estudo, a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. apresenta uma maior evidenciação quanto aos artefatos físicos e verbais (remuneração variável), porém nas duas empresas são classificadas como informações incompletas.

Cardozo, Nascimento e Gasparetto (2011) investigaram as formas de remuneração estratégica evidenciadas pelas empresas do setor de energia elétrica do Brasil. Os autores utilizaram um levantamento documental, onde foi possível concluir que o número de empresas que passaram a evidenciar remuneração estratégica aumentou de 46% em 2003 para 65% em 2007.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho classificou-se, quanto aos objetivos, como uma pesquisa descritiva dentre as tipologias de pesquisas aplicáveis existentes. Conforme Andrade (2002 apud RAUPP; BEUREN, 2010, p. 81) “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p.62), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. A pesquisa descritiva é aplicada principalmente nas ciências sociais e pode assumir diversas formas, como por exemplo, a pesquisa documental.

De acordo com Beuren (2010, p.83), “os procedimentos da pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”. Sendo assim, o procedimento de investigação desta pesquisa foi caracterizado como um levantamento documental, provenientes de fontes secundárias, sendo estas os relatórios anuais e de sustentabilidade, relatório da administração, formulário de referência e demonstrações financeiras padronizadas das duas companhias do setor aéreo brasileiro que negociam ações na BM&FBOVESPA.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p.62), na pesquisa documental “são investigados documentos com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características”.

Segundo Beuren (2010), nos tipos de pesquisa documental existem duas classificações principais: a de fontes primária e fontes secundárias. De acordo com Gil (2007), as pesquisas de segunda mão já foram analisadas de alguma forma, principalmente relatórios, como o relatório social.

A abordagem dessa pesquisa apresenta caráter qualitativo em que se preocupa com o aprofundamento da compreensão em relação ao fenômeno estudado. (BEUREN; RAUPP, 2010, p. 92).

A pesquisa foi realizada com as empresas brasileiras do setor aéreo que têm ações negociadas na BM&FBOVESPA, com o intuito de encontrar evidências sobre a adoção de políticas de remuneração variável ao longo do período entre 2010 e 2015, sendo o relatório anual e notas explicativas das demonstrações financeiras as principais fontes de informações para a execução deste estudo.

Em relação aos termos pesquisados nos relatórios e demonstrações financeiras padronizadas, buscou-se por: remuneração variável; participação nos lucros; participação nos resultados; salário indireto; benefícios a empregados. Após selecionar a amostra, iniciou-se o processo de buscar informações mais detalhadas sobre remuneração variável, a fim de concluir o objetivo estabelecido desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes foi fundada em 1º de agosto de 2000, em São Paulo, lançada no mercado dia 5 de janeiro de 2001 e iniciou suas atividades em 17 de março de 2001. Em 2004 a companhia foi constituída em forma de sociedade por ações e começou a realizar voos internacionais para a Argentina.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



A GOL tem o controle total das empresas VRG Linhas Aéreas S.A., Gol Finance Cayman, GAC Inc., Gol Dominicana Lineas Aéreas SAS, Gol LuxCo S.A. e Webjet Linhas Aéreas (de forma indireta), além disso controla a Smiles S.A. com mais de 50% das ações ordinárias. A companhia faz cerca de 800 voos diários e em 2016 adotou o padrão de tolerância de atrasos de voos para 15 minutos, que são utilizados pelos órgãos reguladores e visão de atraso do cliente. (Relação com Investidores, GOL).

Em 1929 o Comandante Arturo Merino Benítez cria a LAN - Línea Aérea Nacional de Chile, em 1961 cinco pilotos de voo fretado criam a TAM-Taxi Aéreo Marília, em São Paulo. Já em 1975 foi fundada a TAM Transportes Aéreos regionais. Em 1985 a LAN passou a ser uma Sociedade Anônima e 4 anos depois ela foi privatizada. A TAM atendia apenas algumas regiões até 1996, quando começa a operar em todo o território brasileiro; foi constituída em sociedades por ações em 1997 e realizou seu primeiro voo internacional em 1998. As duas empresas foram evoluindo, após a década de 70 a TAM se tornou a maior companhia aérea do Brasil. Em 2011 assinaram acordos vinculativos relacionados à combinação de negócios entre elas, completando a fusão e em 2012 formaram o grupo LATAM Airlines.

A LATAM tem participação em subsidiárias como Lan Peru S.A., Lan Cargo S.A., Lan Argentina S.A., Transporte Aéreo S.A., Aerolane Líneas Aéreas Nacionales del Ecuador S.A., Aerovías de Integración Regional, AIRES S.A. e TAM S.A. (Relação com Investidores, LATAM).

4.1 APRESENTAÇÃO DA GOL E RESULTADOS

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. remunera anualmente seus colaboradores, conforme acordo sindical, mediante participação nos resultados, onde todos os funcionários participam desde o início, caso alcancem metas estabelecidas.

O primeiro Demonstrativo Social apresentado no site da companhia foi o de 2003, trazendo também algumas informações sobre 2002, como informações sobre o Programa de Participação nos Resultados recebido pelos funcionários.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



Esse Programa tem parte relacionada ao cumprimento de metas de lucro e parte a metas operacionais estabelecidas para os departamentos. A política de remuneração está alinhada aos interesses da companhia, estimulando a superação de metas de curto e longo prazo.

O quadro apresentado abaixo, nos mostra o número de funcionários, o lucro ou prejuízo do exercício e o valor do Programa de Participação nos Resultados (PPR) da companhia.

Período	Nº de Funcionários	Lucro/Prejuízo do Exercício (Mil Reais)	PPR (Mil Reais)
2010	18.846	R\$ 214.197,00	-
2011	20.525	-R\$ 751.538,00	-
2012	17.676	-R\$ 1.512.915,00	-
2013	16.189	-R\$ 724.590,00	R\$ 51.650,00
2014	16.735	-R\$ 1.117.281,00	R\$ 24.984,00
2015	16.472	-R\$ 4.291.240,00	R\$ 10.633,00

Quadro 2: Informações da GOL divulgadas entre os anos de 2010 a 2015

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de demonstrações financeiras, notas explicativas, relatório anual de sustentabilidade e formulário de referência da GOL divulgados entre os anos de 2010 a 2015.

No ano de 2010 a GOL apresentou um lucro Líquido de R\$ 214,19 milhões, embora esse valor correspondesse a apenas 24,95% do lucro líquido de 2009, a companhia conseguiu obter resultados financeiros positivos. A companhia não divulgou valores sobre o Programa de Participação nos resultados deste ano.

Nesse período a companhia tinha 18.846 funcionários e os custos com pessoal aumentaram em 14,7% em relação ao 4º trimestre de 2009. Esse aumento deve-se principalmente a provisão parcial em 6% do dissídio salarial, crescimento no quadro de colaboradores e, por último, aumento na remuneração variável dos tripulantes devido ao crescimento de 8,3% nas horas voadas pela companhia. (Apresentação de Resultados GOL, 2010).

Em 2011 toda a política de remuneração na GOL foi revisitada e os critérios da remuneração variável e bônus mudaram. A companhia deixou mais clara e simplificada as

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

regras para seus colaboradores, tendo a parcela variável atrelada a quatro indicadores corporativos de desempenho.

Quando a companhia atinge um patamar suficiente de Margem Operacional (Lucro operacional/Receita líquida), o Programa de Participação nos Resultados da companhia considera quatro indicadores para cálculo do valor a ser pago aos colaboradores: Segurança, Pontualidade, CASK ex-combustível (custo operacional dividido pelo total de assentos-quilômetro oferecidos excluindo despesas com combustível) e satisfação dos clientes.

Em 2011 a GOL teve um prejuízo de R\$ 751,53 milhões, como apresentado no Quadro 2. Esse resultado pode ter ocorrido pelo aumento nos custos operacionais, como (i) aumento do preço de combustível pela elevação no preço médio do barril de petróleo, (ii) crescimento de custos com pessoal, pelo impacto do dissídio salarial, aumento de indicadores de desempenho e aumento de 8,9% no número de funcionários, passando para 20.525 colaboradores, (iii) introdução da nova metodologia tarifária da ANAC, (iv) taxa de câmbio e (v) despesas com juros. (Relatório de sustentabilidade, 2011)

No ano de 2012, o prejuízo da companhia GOL duplicou em relação ao ano de 2011, havendo também uma forte redução no quadro de funcionários, passando de 20.525 colaboradores em 2011 para 17.676 em 2012, equivalente a uma redução de aproximadamente 13,88%, evidenciando muitas demissões.

Além do prejuízo apurado, o EBITDA (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) da companhia também obteve um resultado negativo de R\$ 385,98 milhões no ano de 2012. Nesse ano a empresa não distribuiu remuneração variável com base na Participação nos Resultados.

Em 2013 a empresa apresentou um prejuízo de R\$ 724,59 milhões, obtendo um resultado melhor do que em 2012. Nesse ano a empresa distribuiu a título de participação nos resultados R\$ 51,6 milhões, que corresponde a 22,11% do total de obrigações trabalhistas da companhia. A partir de 2011 a GOL começou a reduzir o número de funcionários, de 2011 para 2012 houve uma redução de quase 1500 funcionários.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

Conforme o Relatório de Sustentabilidade (2014), depois de uma melhora significativa nos resultados financeiros de 2013, a GOL atingiu uma margem operacional de 3%, atingindo níveis mínimos para o Programa de Participação nos Resultados. Atingiu também metas de Segurança, Pontualidade CASK ex-combustível, mas não atingiu metas de Satisfação de Clientes, permitindo um bônus de 50% do salário de cada colaborador.

Em 2014 foi apresentado um aumento no número de funcionários de 3,37% de 2013 para 2014. Mesmo com um prejuízo de aproximadamente R\$ 1,11 bilhões foi distribuída participação nos resultados aos funcionários, no valor de R\$ 24,9 milhões, representando uma redução de aproximadamente 51,62% em relação ao ano anterior.

Ainda nesse ano, a GOL teve um bom desempenho operacional, medido pelo EBITDAR, indicador resultante do lucro operacional antes de juros, impostos, depreciações e amortizações e despesas de arrendamento com aeronaves.

Em 2015 a companhia teve um prejuízo 284,08% maior do que em 2014, evidenciando mais de R\$ 4,2 bilhões. Esse resultado é afetado pela desvalorização do real frente ao dólar, aumentando sua dívida. (ECONOMIA UOL, 2015). Nesse ano a companhia distribuiu Participação nos Resultados a seus funcionários o valor total provisionado de R\$ 10,6 milhões, uma variação de 57,44% em relação ao ano anterior. Nesse período a GOL também reduziu seu quadro de funcionários.

4.2 APRESENTAÇÃO DA LATAM E RESULTADOS

A LATAM Airlines possui uma política de remuneração de incentivos anuais de participação nos lucros e resultados por cumprimento de objetivos e contribuição individual aos resultados, já iniciada na TAM em 2004. De acordo com o Relatório anual de 2012, esses incentivos são pagos num determinado número ou porção de remunerações mensais. O quadro apresentado abaixo, nos mostra o número de funcionários, o lucro ou prejuízo do exercício e o valor da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) demonstrados no Passivo Circulante da companhia, em Passivos Incorridos.

Realização:



POLO DE
EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA
FLORIANÓPOLIS



**14º ECECON**Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis**19^o20** setembro 2016Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

Período	Nº de Funcionários	Lucro/Prejuízo do Exercício (Mil Reais)	PLR (Mil reais)
2010	20.285	R\$ 734.775,00	
2011	21.838	R\$ 546.310,00	R\$ 72.014,00
2012	53.599	-R\$ 28.426,00	R\$ 144.322,00
2013	52.919	-R\$ 543.030,00	R\$ 258.030,00
2014	53.072	-R\$ 488.214,00	R\$ 43.580,00
2015	50.413	-R\$ 596.250,00	R\$ 317.726,00

Quadro 3: Informações da LATAM divulgadas entre os anos de 2010 a 2015

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de demonstrações financeiras, notas explicativas, relatório anual de sustentabilidade e formulário de referência da LATAM divulgados entre os anos de 2010 a 2015.

Em 2010, conforme Quadro 3, a TAM possuía 20.285 funcionários e embora tenha um lucro no período, não há informações sobre participação nos lucros e resultados. Foi o melhor resultado dentro do período estudado, com um lucro de R\$ 734,77 milhões.

Em 2011 o número de funcionários da companhia aumentou em aproximadamente 7,65% em relação ao ano anterior. Mesmo com o preço alto do barril de petróleo a companhia obteve um resultado positivo no período. Nesse ano a companhia registrou em seu passivo circulante uma conta de Participação nos Lucros e Bonificações o valor de aproximadamente R\$ 72 milhões.

No ano seguinte a LATAM apresentou um prejuízo de R\$ 28,4 milhões, representando um resultado oposto em relação a 2011, onde obteve lucro. Em 2012, a companhia aumentou seu quadro de funcionários em 145,4%, passando a ter 53.599 funcionários. Ressalta-se que nesse período houve a fusão entre as empresas TAM e LAN, por isso o aumento no quadro de funcionários, além das despesas com consolidação de R\$ 88,4 milhões reduzindo seu resultado.

A companhia distribuiu uma participação em lucros e resultados de aproximadamente 100% a mais do que em 2011, apresentando um valor de R\$ 144,3 milhões a pagar a seus colaboradores.

Realização:

POLO DE
EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA
FLORIANÓPOLIS



14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

Em 2013 a LATAM apresentou um prejuízo de mais de 500 milhões de reais, resultado pior ao do ano anterior onde aconteceu o processo de fusão. Porém seu EBITDA e EBITDAR demonstram bons resultados operacionais da companhia. Nesse ano os funcionários da LATAM receberam uma remuneração variável a título de participação nos lucros de aproximadamente 78,8% a mais que em 2012, evidenciando uma participação no lucro e bonificações de R\$ 258,03 milhões.

No ano de 2014, houve uma redução de 83,11% no valor da participação nos lucros e resultados recebidos por funcionários da companhia. Embora a companhia não evidencie causas, estima-se que não houve um bom cumprimento de metas pelos funcionários.

Em 2014 houve um aumento de 153 funcionários na LATAM e a apresentação de um prejuízo de R\$ 488,2 milhões no período. Segundo o Federação nacional dos aeroviários, as metas para o pagamento de Participação de Lucros e Resultados estão indicadores de pontualidade de voos, o qual não pode ser inferior a 80%, além do percentual da participação da empresa no mercado financeiro nacional.

Em 2015 foi o ano que a empresa apresentou o maior valor de Participação nos Lucros e Resultados, com um aumento de 629% em relação a 2014, evidenciando em seus Passivos incorridos um valor de R\$ 317,7 milhões. Houve uma redução de 2.659 funcionários em relação ao ano anterior e seu prejuízo chegou a quase R\$ 600 milhões.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS COMPARANDO AS DUAS COMPANHIAS

Neste estudo pôde-se perceber que uma das diferenças, entre as companhias aéreas brasileiras, foi a maneira de incentivar seus funcionários por meio de remuneração variável.

A GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. remunera seus colaboradores por meio do Programa de Participação nos Resultados, onde todos os funcionários participam desde o início, caso alcancem metas estabelecidas. As metas estabelecidas seguem critérios. Primeiro deve-se alcançar uma meta de margem operacional e posteriormente, os colaboradores e a

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



companhia, devem alcançar metas de segurança, pontualidade, CASK-ex combustível e satisfação dos clientes.

A LATAM Airlines utiliza o Programa de Participação nos Lucros e Resultados, assim como a GOL, como forma de incentivar seus funcionários. Esse incentivo conta com o cumprimento de objetivos e contribuição individual aos resultados, já iniciada na TAM em 2004, onde todos os funcionários participam. A LATAM Airlines não evidencia seus critérios de avaliação para distribuição de Lucros e Resultados nos anos que abrange esse estudo.

O Gráfico a seguir, apresenta a evolução dos valores distribuídos a título de participação nos lucros e/ou resultados das companhias GOL Linhas Aéreas Inteligentes S.A. e LATAM Airlines Group S.A., entre os anos de 2010 a 2015.

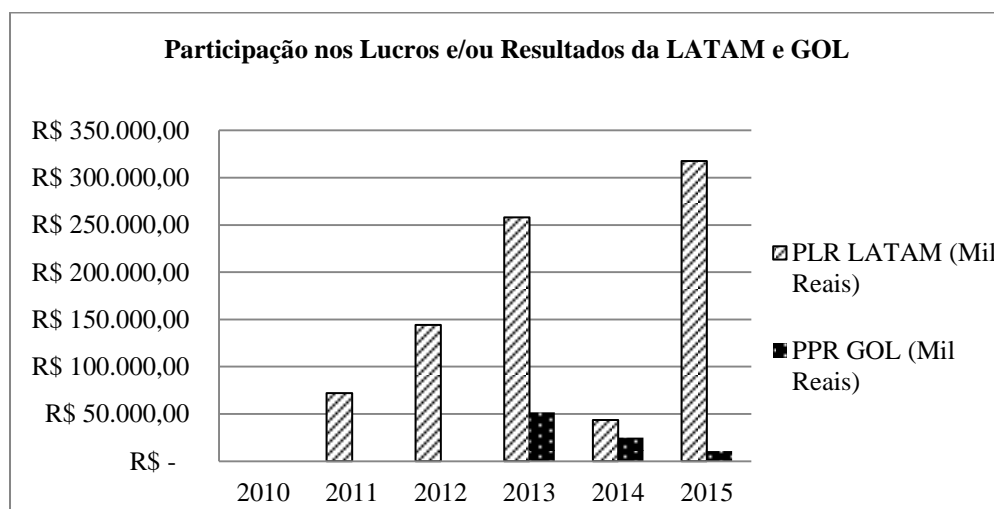


Gráfico 1: Evolução do programa de participação nos lucros e/ou resultados da GOL e LATAM divulgadas entre os anos de 2010 a 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de demonstrações financeiras, notas explicativas e relatório anual de sustentabilidade da GOL e LATAM divulgados entre os anos de 2010 a 2015.

Ao analisar os dados pode-se perceber que há uma disparidade dos valores da LATAM em relação aos valores da companhia GOL entre os anos estudados. Como apresentado no gráfico 1, o primeiro ano do estudo não possui valores em nenhuma das duas companhias, pois as mesmas não evidenciaram essa informação.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



Os anos de 2011 e 2012 demonstram valores apenas pela LATAM, onde houve um aumento de distribuição de lucros e resultados de aproximadamente 100%. Em 2011 o grupo apresentou lucro, diferentemente de 2012 onde foi apurado um prejuízo no período. Mesmo com altos custos de combustível, dívidas perante a desvalorização do real e redução nos lucros, a companhia aumentou sua distribuição de remuneração variável de 2011 para 2012. Já a companhia GOL não evidencia valores em termos de distribuição de participação de resultados em 2011 e em 2012 mostra em suas notas explicativas que não houve distribuição.

Em 2013 a GOL remunerou seus funcionários com participação nos resultados, mas em comparação com a LATAM teve uma distribuição 79,9% menor. Além disso, 2013 foi ano em que a companhia GOL apresentou maior valor em distribuição do programa de participação de resultados.

Já em 2014 a LATAM reduziu muito sua distribuição de lucros e resultados para seus colaboradores, uma variação de 83,11% em relação ao ano anterior. Esse foi o menor valor de participação nos lucros e resultados da LATAM entre os períodos analisados. Em 2014 a GOL também reduziu sua participação nos resultados em relação a 2013, em mais de 50%, distribuindo cerca de 37,5% do salário de cada funcionário. (Relatório anual LATAM, 2014)

Em 2015 a LATAM volta a distribuir altos valores a título de remuneração variável, representando uma variação maior que 600% em relação ao ano anterior. Já a GOL tem seu menor valor de distribuição, uma diferença de 57,44% em relação ao ano anterior. Em relação às duas companhias, a LATAM representa um valor de quase 3.000% do valor distribuído pela GOL. No decorrer dos anos estudados, as companhias apresentaram valores do programa de remuneração variáveis bem discrepantes. Assim como em 2015, onde as duas companhias apresentaram o maior prejuízo entre o período em estudo, conforme gráfico a baixo.

Realização:



POLO DE
EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA
FLORIANÓPOLIS





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC

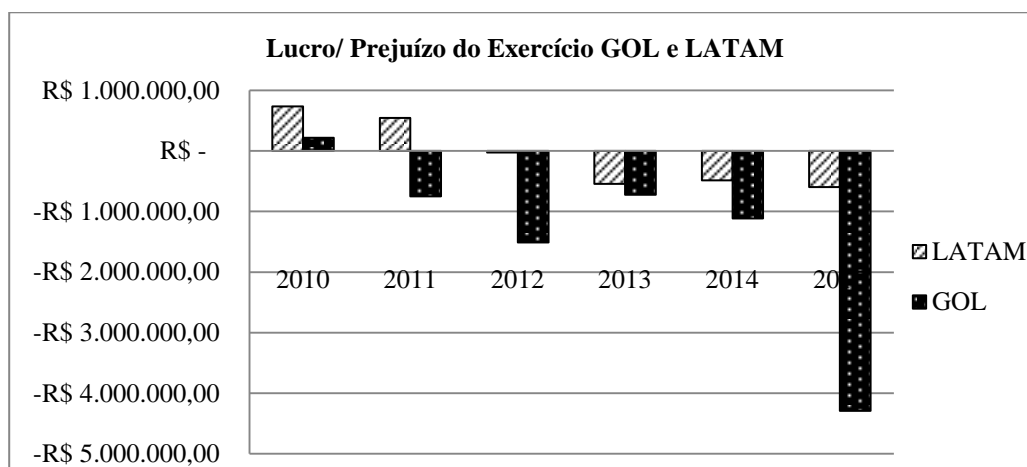


Gráfico 2: Evolução do lucro/prejuízo da GOL e LATAM entre os anos de 2010 a 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de demonstrações do resultado e notas explicativas da GOL e LATAM divulgados entre os anos de 2010 a 2015.

Os resultados negativos devem ter ocorrido principalmente pelo alto custo do combustível, com o aumento do preço do barril do petróleo e pela desvalorização da moeda brasileira frente ao dólar, que faz as dívidas das duas companhias se elevarem, pois a maior parte de suas dívidas está em moeda estrangeira.

A LATAM Airlines, maior grupo de transportes aéreos da América Latina, deve seu resultado negativo também pela retração econômica no Brasil, o que fez reduzir seu poder de aquisição de aviões pelos três anos seguintes. Além disso, a companhia teve muitas despesas relacionadas à devolução de aeronaves. (Relatório Anual LATAM, 2015).

A crise política e econômica no Brasil também afetou muito as duas companhias. A GOL apresentou em 2015 aproximadamente R\$ 4,29 bilhões de prejuízo, culpa de menores receitas e maiores custos. O CASK, um dos indicadores de remuneração variável da companhia, aumentou cerca de 55,94% no decorrer dos anos estudados.

Observa-se que a companhia GOL aumentou seu número de funcionários de 2010 para 2011, porém nos outros dois anos seguintes esse número foi reduzido, teve algumas contratações em 2014 e baixa novamente em 2015. A companhia começou o período estudado com 18.846 funcionários e terminou 2015 com 16.472.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o e 20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



A companhia LATAM aumentou mais de 150% seu número de funcionários entre os anos de 2011 e 2012. Isso se deve ao fato da fusão das companhias LAN e TAM, somando seus funcionários. Em 2013 ela reduz o número de funcionários, mas no ano seguinte já aumenta novamente e, por fim, reduz em 2015 fechando com 50.413 colaboradores.

4.4 COMPARAÇÕES COM PESQUISA ANTERIOR

Foi realizada uma pesquisa anterior sobre a identificação de remuneração variável sobre empresas brasileiras do setor de transporte aéreo no período de 2004 a 2009. Sendo assim, esse trabalho tem o intuito de dar continuidade à pesquisa realizada anteriormente. O gráfico abaixo demonstra as principais variações entre os anos de 2004 a 2015 em termos de evidenciação do programa remuneração variável das companhias GOL e LATAM.

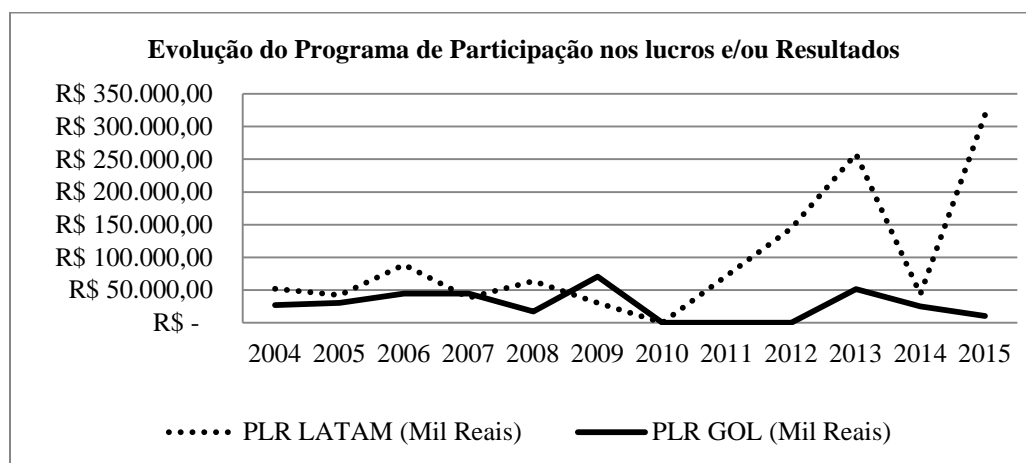


Gráfico 3: Evolução programa de participação nos lucros e/ou resultados da GOL e LATAM divulgadas entre os anos de 2004 a 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de demonstrações financeiras, notas explicativas, relatório anual de sustentabilidade, formulário de referência da LATAM e da GOL divulgados entre os anos de 2010 a 2015 e adaptação de ESPÍNDOLA, Manuela, 2012.

Como mostra o gráfico 3, o valor da remuneração variável distribuídas pelas duas companhias oscila muito, tanto entre os anos como entre elas. De 2004 a 2009 os valores são mais claros e específicos em termos de remuneração variável. Já a partir de 2010 as companhias mudaram suas regras de distribuição e não evidenciaram muito seus critérios e valores.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



Os valores da GOL, de 2010 a 2012 ficaram zerados por falta de informação por parte da companhia. Também não informou valores referentes a distribuição na participação de resultado a empregados no ano de 2010. Assim como os valores em programas de participação de lucros e/ou resultado, o Lucro Líquido das companhias mudou muito do período realizado nesse estudo e o período utilizado no estudo anterior, como mostra o gráfico a seguir.

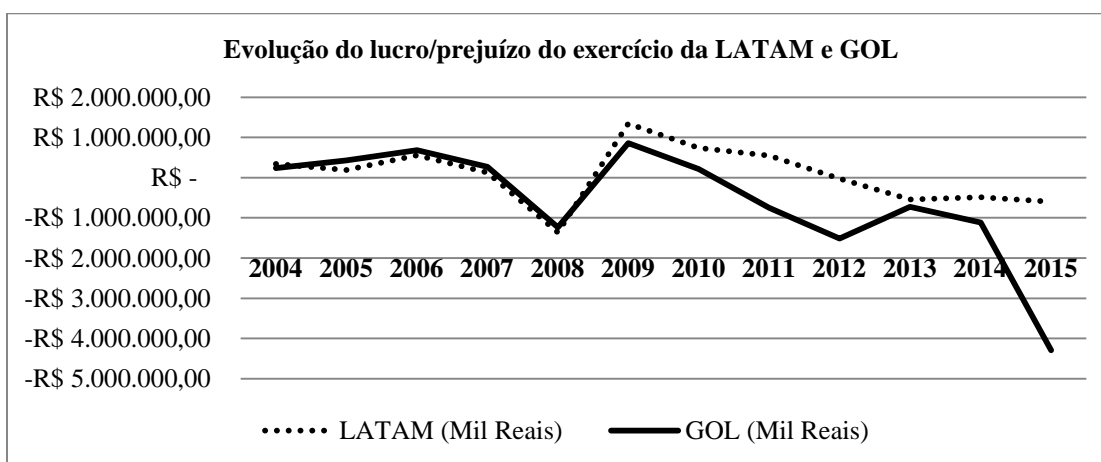


Gráfico 4: Evolução lucro/prejuízo da GOL e LATAM divulgadas entre os anos de 2004 a 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de demonstrações financeiras, notas explicativas, relatório anual de sustentabilidade, formulário de referência da LATAM e da GOL divulgados entre os anos de 2010 a 2015 e adaptação de ESPÍNDOLA, Manuela, 2012.

Como demonstrado no gráfico, o resultado das duas companhias oscilou muito, principalmente depois de 2010, onde as duas companhias tiveram um lucro muito baixo, começando a demonstrar prejuízo nos anos seguintes. Isso se deve aos fatos já mencionados anteriormente, como crises e preço do petróleo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal identificar resultados de remuneração variável sobre Programas de participação nos lucros e/ou resultados nas companhias brasileiras do setor aéreo, que tem suas ações negociadas na BM&FBOVESPA, entre os anos de 2010 e 2015. A partir disso, surgiu a problemática de pesquisa: Quais os resultados identificáveis, com relação à remuneração dos colaboradores, nos demonstrativos de

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

responsabilidade social e notas explicativas das empresas LATAM e GOL? A resposta foi alcançada com base em análise de dados, separação em quadros e gráficos.

Este estudo descritivo com abordagem qualitativa, realizado por meio de pesquisa documental nos demonstrativos do resultado do exercício, relatório da administração, formulário de referência e principalmente em relatórios sociais e notas explicativas da LATAM e GOL, entre os anos analisados.

Constatou-se, através dessa pesquisa, que as duas companhias analisadas possuem programa de participação nos lucros e/ou resultados, até mesmo operando com prejuízos as companhias distribuem a remuneração variável como forma de incentivo aos colaboradores e com propósito de alinhar os objetivos estratégicos das companhias.

A companhia LATAM Airlines Group S.A. não deixou claro em seus relatórios anuais os indicadores utilizados para fins de remuneração variável, mas usa esse tipo de remuneração como forma de incentivo aos trabalhadores desde 2004, na TAM.

A companhia GOL Linhas aéreas Inteligentes S.A., demonstra em seu relatório anual de sustentabilidade metas a serem cumpridas. Primeiro a organização deve chegar a um nível de margem operacional suficiente, depois disso a empresa utiliza 4 indicadores para distribuição da participação nos resultados, o CASK ex-combustível, a pontualidade, a segurança e a satisfação dos clientes, sendo este último o mais difícil de executar.

Diante do exposto, foi identificado que a LATAM, com o programa de participação nos lucros e resultados, evidenciou parcialmente suas informações pelo relatório anual, mas principalmente pelas notas explicativas das demonstrações contábeis.

Foi identificado também que a companhia GOL, com o programa de participação nos resultados, evidenciou parcialmente suas informações principalmente pelo relatório anual de sustentabilidade e notas explicativas das demonstrações contábeis.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



O estudo limitou-se aos anos de 2010 a 2015, pois a GOL divulgou suas demonstrações contábeis até 2015, porém seu relatório anual de sustentabilidade só foi divulgado até 2014. Já a LATAM divulgou seus relatórios anuais a partir de 2012 a 2015. Além dessa, outra limitação foi a falta de informações que as companhias apresentaram, não seguindo uma forma padronizada de divulgação, até mesmo sobre o mesmo dado mas em relatórios diferentes, com isso algumas informações não puderam ser identificadas nesse estudo e para questão de diferenças foi utilizada a informação mais recente. Com isso o objetivo dessa pesquisa foi parcialmente alcançado.

Recomenda-se para trabalhos futuros a aplicação de questionários às duas companhias a fim de conhecer melhor os indicadores utilizados e se há estimativa de quanto essa forma de remuneração estimula os colaboradores.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores. **Mercadorias e Futuros**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/>. Acesso em: 18 de julho de 2016.

BRASIL. **Lei nº10.101, de 19 de dezembro de 2000**. Dispões sobre a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10101.htm>. Acesso em: 18 de julho de 2016.

CARDOZO, R. M.; NASCIMENTO, C.; GASPARETTO, V. Evidenciação da remuneração estratégica em empresas do setor elétrico de 2003 a 2007. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 3, p. 275-285, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

CORRÊA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 174p.

ECONOMIA, UOL. **Prejuízo da Gol sobe 770% em um ano e fica em R\$ 2,13 bi no 3º trimestre.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/11/12/prejuizo-da-gol-sobe-770-em-um-ano-e-fica-em-r-213-bi-no-3-trimestre.htm>>. Acesso em: 26 de julho de 2016.

ESPÍNDOLA, M. **É possível identificar os tipos de remuneração variável mais utilizadas por meio do demonstrativo de responsabilidade social? Um estudo de caso Tam e Gol.** Encontro Nacional dos Estudantes de Ciências Contábeis - XXVI ENECIC e 10º Encontro Catarinense dos Estudantes de Ciências Contábeis – 10ºECECON; 03 a 06 de julho de 2012; Centro de Eventos da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis - SC : UFSC; p.223-244; 2012.

FENTAC. **Aeroviários debatem pagamento de PPR com a TAM.** Disponível em: <http://fentac.org.br/noticia/1327/rio-de-janeiro-aeroviaros-debatem-pagamento-de-ppr-com-a-tam#.V4rK0_krLIU>. Acesso em: 26 de julho de 2016.

GASPARETTO, Valdirene. **Contabilidade Gerencial.** Florianópolis: UFSC, CSE, Departamento de Ciências Contábeis, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOL, **Relação com Investidores.** Disponível em: <http://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 26 de julho de 2016.

LATAM, **Relação com Investidores.** Disponível em: <<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-irhome>>. Acesso em: 26 de julho de 2016.

Realização:





14º ECECON
Encontro Catarinense
de Estudantes de
Ciências Contábeis

19^o20 setembro 2016
Centro de Cultura e Eventos da UFSC
Florianópolis/SC



**Mercado de Trabalho
e o Desafio Profissional**

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; ROSA, F. S. Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. **Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 13, p. 4-25, 2012.

NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A. M.; ROCHA, I.; SOUZA, R. P. S.; MACHADO, D. D. P. N. Presença dos artefatos concretos da cultura organizacional nas grandes empresas áreas brasileiras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 1, p. 72-86, 2011.

PEREIRA FILHO, J. L.; WOOD JR., T. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 21-25, 1995.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

Realização:



POLO DE
EDUCAÇÃO
A DISTÂNCIA
FLORIANÓPOLIS

